

BERATUNGSPRAXIS: DIE WECHSELWIRKUNG VON PERSON, ROLLE UND SYSTEM

«Das Problem ist diese eine Person.»

Diesen Satz hört man oft in Organisationen. So einfach ist es aber selten. Was wie ein persönliches Problem aussieht, ist ein Zusammenspiel aus Person, Rolle und System.

Von Elke Schlehuber

Publiziert: Samstag, 27. Juni 2026 um 18:12 Uhr

Im letzten Blogbeitrag ging es um die Frage, welches Beratungsformat zu dir passt und warum diese Entscheidung weniger mit Methoden zu tun hat als mit Berufsidentitäten und professionellen Feldern. Jetzt geht es um die drei Ebenen, die in jeder Beratung gleichzeitig wirksam sind:

Person, Rolle, System

Auf der Ebene der *Person* geht es um das unmittelbare Erleben:

- Gefühle und körperliche Wahrnehmungen
- innere Konflikte und biografische Prägungen
- Haltungen und Fähigkeiten

Menschen handeln aber nie nur als Person. Sie handeln immer auch in einer *Rolle*:

- als Führungskraft oder Teammitglied
- als Berater:in oder Klient:in

Mit jeder Rolle sind Erwartungen verbunden – klare und widersprüchliche. Hier entstehen Spannungen, die sich nicht auflösen lassen, wenn man ausschliesslich auf die Person schaut.

Dann ist da noch das *System*:

- Teams und Organisationen
- kulturelle Prägungen
- unausgesprochene Regeln

Gerade in Konflikten wird schnell eine Person zum Problem erklärt. Tatsächlich entstehen viele Dynamiken erst durch das System oder werden von ihm stabilisiert.

Wenn du beginnst, alle drei Ebenen gleichzeitig mitzudenken, verändert sich deine Arbeit.

Du hörst anders zu und fragst präziser nach:

- Welche Rolle spricht hier gerade?
- Was gehört zur Person und was zum Kontext?
- Wo zeigt sich ein Muster, das grösser ist als die Situation selbst?

Was zunächst persönlich wirkt, wird plötzlich als Rollenkonflikt sichtbar.

Was wie ein Teamproblem erscheint, erschliesst sich über die Struktur dahinter.

Ein Beispiel

Eine Coachee sagt:

«Ich habe das Gefühl, ich werde im Team nicht ernst genommen.»

Naheliegender wäre, an Selbstbewusstsein, Kommunikation oder Auftreten zu arbeiten.

Sobald du jedoch Rolle und System einbeziehst, verschiebt sich die Perspektive:

- Rolle: Ist ihre Funktion klar definiert? Welche Entscheidungsspielräume hat sie?
- System: Welche Stimmen zählen im Team? Wie wird mit Autorität umgegangen?

Plötzlich geht es nicht mehr nur um die Person, sondern um ein Zusammenspiel.

Genau hier setzt gute prozessorientierte Beratung an: Sie hält diese Ebenen gleichzeitig im Blick.

Das bedeutet auch:

- Ambivalenz auszuhalten
- nicht vorschnell Lösungen zu liefern

- Entwicklung Zeit zu geben

Was heisst das für deine Entscheidung zum Beratungsformat?

Vielleicht wird dir jetzt klarer, warum die Unterscheidung zwischen Coaching, Supervision und psychosozialer Beratung oft überschätzt wird.

Denn unabhängig vom Setting kannst du:

- mit inneren Prozessen arbeiten
- Rollen klären
- systemische Dynamiken sichtbar machen
- Transformation begleiten

Der Unterschied liegt weniger im Was als im Wo und Wie:

- in welchem Kontext du arbeitest
- mit welchen Themen du zu tun hast
- welche Rolle du einnimmst
- wie du deine Interventionen rahmst

Deshalb

Wenn vorschnell eine Person zum Problem erklärt wird, schau ein zweites Mal hin.

Oft zeigt sich dann ein Spannungsfeld zwischen Person, Rolle und System, das wichtig zu bearbeiten ist. Denn nur so können tragfähige Lösungen geschaffen werden.

←Vorangehender ArtikelCoaching, Supervision oder psychosoziale Beratung?

→Nächster ArtikelTeil 1: Vertrauen in das Unbekannte: Was es bedeutet «dem Prozess zu folgen»

« Zurück